

## **ANALISIS KINERJA STAI AL-AZHAR GOWA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

### ***The Analysis Of Stai Al-Azhar Gowa Performance Through Balanced Scorecard***

**Hasriani<sup>1</sup>**

STAI Al-Azhar Gowa

[email : hasriani85@gmail.com](mailto:hasriani85@gmail.com)

**Nasruddin<sup>2</sup>**

PPs STIE AMKOP Makassar

[email : nas.nawawi@yahoo.com](mailto:nas.nawawi@yahoo.com)

**Muhammad Hidayat<sup>3</sup>**

STIE Nobel Makassar

[email: hidayat2401@yahoo.com](mailto:hidayat2401@yahoo.com)

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilaksanakan pada STAI Al-Azhar Gowa mulai bulan November 2017 sampai dengan Januari 2018 dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuisioner sebagai instrument penelitian, didukung oleh data primer dan hasil wawancara kemudian dianalisis secara deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terjadi peningkatan setiap tahunnya dimana peningkatan tertinggi pada tahun 2017 sebesar 5, bermakna pencapaian melebihi di atas target. KPI yang digunakan yaitu Perspektif keuangan (rasio ekonomis, efektivitas, efisiensi), Perspektif Pelanggan (Tingkat kepuasan pelanggan), Perspektif Proses Bisnis Internal (Inovasi, operasi) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Ketersediaan ketepatan dan kecepatan informasi)

**Kata kunci** : pengukuran, kinerja, *balanced scorecard*

#### **ABSTRACT**

This research was applied at STAI Al-Azhar Gowa started on November 2017 until Januari 2018 by 4 perspectives of balanced scorecard The method that has been used in this research is quantitative method with quisioner as the research

instrument supported by primer data and interview result then analyzed by using descriptive quantitative method

The results show that there is an increase every year where the highest increase in 2017 amounted to 5, meaning the achievement exceeds above target. KPI used are Financial Perspective (Economic Ratios, Effectiveness, Efficiency), Customer Perspective (Level of Customer Satisfaction), Internal Business Process Perspective (Innovation, Operation) Growth and Learning Perspective (Availability of Accuracy and Speed of Information)

**Keyword:** Measuring, Performance, balanced scorecard

## PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) sebagai salah satu organisasi atau institusi yang harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara *financial* maupun *non financial* kepada Yayasan maupun kepada pihak eksternal yang berkepentingan (*stakeholder*), oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat aspek *financial* tetapi juga aspek *non financial*, akan tetapi kebanyakan metode yang digunakan pada saat ini ialah masih menggunakan sistem tradisional yang hanya menggunakan laporan keuangan sebagai patokan dalam penilaian kinerja sebuah organisasi atau institusi. Pada masa sekarang ini metode tersebut dianggap kurang maksimal karena pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran keuangan saja tidak bisa menggambarkan secara nyata keadaan dalam suatu organisasi karena kinerja sebuah organisasi seharusnya tidak hanya memperhatikan hal-hal selain dari sisi keuangan saja.

Salah satu metode pengukuran kinerja dalam mengukur kinerja organisasi atau institusi dengan memperhatikan pada permasalahan *financial* dan *non financial* ialah dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)* yang dicetuskan oleh Robert S Kaplan dan David

P. Norton. Pada awalnya metode ini hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja organisasi bisnis tetapi dalam perkembangannya juga digunakan untuk organisasi publik. *Balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan berbagai perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*costumer*), proses bisnis internal (*internal business proses*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), seperti yang disampaikan oleh Kaplan “*the objectives and measures view organizational performance from four perspektif: financial, costumer, internal bisnis process and learning and growth. (Kaplan & Norton, 1996 8).*

STAI AL-Azhar Gowa merupakan salah satu organisasi publik yang bersifat *non profit* tentu mempunyai target terukur yang ingin dicapai, hal ini seharusnya terdapat dalam renstra yang sudah disusun, akan tetapi target-target yang sudah ditetapkan tidak sejalan dengan pencapaian pada realisasi seperti target dalam aspek operasi dan kecepatan informasi yang mengalami penurunan pencapaian, tentu hal tersebut terdapat beberapa kendala yang dihadapi yang tentunya harus diketahui penyebabnya, sehingga bisa menjadi bahan evaluasi pencapaian kinerja. Berbagai target tersebut sesungguhnya dapat diukur sejauhmana realisasi pencapaian dari target yang telah dtetapkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Kinerja**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas

dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai 2005: 14).

Menurut Maharjan (2012) Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Mangkunegara dalam Ilham (2015: 171) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, efesiensi dan efektif yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Ilham (2015: 173) kinerja merupakan suatu tolak ukur atau standar untuk mengetahui hasil kerja yang telah dicapai oleh setiap karyawan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu organisasi kerja

#### 1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Ilham (2015: 176-177) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Adapun uraian tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) apalagi *IQ superior, very superior, gifted* dan jenius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal

## 2. Faktor motivasi (motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antarlain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja

### a. *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2006: 8) mendefinisikan *balanced scorecard* (kartu skor berimbang) adalah suatu sistem manajemen yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, memantau perkembangan kinerja tersebut serta menjalin strategi dengan program-program kerja perusahaan dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan perusahaan. Metode *balanced scorecard*, Kaplan dan Norotn melakukan pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Wibowo (2007: 339) *Balanced Scorcard* merupakan serangkaian ukuran yang memberi manajer puncak pandangan bisbns yang cepat tetapi komprehensif. Lanjut Tunggal (2000: 2) mendefinisikan *Balanced Scorcard* sebagai sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi.

Mulyadi (2005: 1) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang dilakukan secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern

#### 1. Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996) manfaat dari *Balanced Scorecard* antara lain:

- a. *Balanced Scorecard* mampu memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu,
- b. *Balanced scorecard* mampu menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran,
- c. *Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi,
- d. *Balanced Scorecard* menggunakan pengukuran yang mampu memberikan informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang,
- e. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* mampu memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang

#### b. Perspektif-perspektif *Balanced Scorecard*

##### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan salah satu aspek yang penting khususnya bagi organisasi profit. Menurut Kaplan dan Norton (1996: 48-49) ada 3 (tiga) tahapan siklus kehidupan bisnis yaitu:

a. Perkembangan (*Growth*)

Pada siklus kehidupan bisnis, perkembangan merupakan tahap awal. Pada masa ini perusahaan bisa mengalami perkembangan yang sangat cepat sehingga seorang manajer harus terikat komitmen untuk:

1. Mengembangkan suatu produk atau jasa baru
2. Membangun dan mengembangkan fasilitas produksi
3. Menambah kemampuan operasi
4. Mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta
5. Mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan

b. Bertahan (*Sustain stage*)

*Sustain stage* adalah tahapan kedua dimana organisasi masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, suatu organisasi mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada bahkan mengembangkannya jika mungkin

c. Panen (*Harvest*)

Pada tahapan ini organisasi telah memperoleh kembali modal yang telah diinvestasikan, sebelumnya organisasi tersebut telah melakukan analisis kondisi keuangan sehingga dapat diketahui tentang kemanfaatan dana. Biasanya pada masa ini organisasi tidak lagi melakukan investasi baru tetapi lebih kepada mempertahankan yang telah diperolehnya dan sebisa mungkin melakukan penghematan.

## 2. Perspektif pelanggan

Pada perspektif pelanggan sebuah organisasi *non profit* berusaha untuk mencari tahu pangsa pasar dan para pesaing mereka kemudian membuat suatu strategi agar organisasi tersebut menjadi lebih unggul. Kaplan (1996) Pada perspektif pelanggan, organisasi harus memperhatikan kepuasan pelanggan, keinginan pelanggan untuk menggunakan jasa organisasi, bertambahnya pelanggan baru dan keuntungan pelanggan

Dalam meningkatkan kualitas jasa kepada pelanggan, 5 determinan menurut Kotler (1997) adalah sebagai berikut:

- a. *Tangible* (Berwujud), yaitu tampilan fasilitas fisik, peralatan, personel dan media komunikasi
- b. *Reliability* (keandalan), yaitu kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya
- c. *Responsiveness* (Kerresponsifan), yaitu kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat atau tanggap
- d. *Assurance* (Jaminan), yaitu pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan
- e. *Emphaty* (Jaminan), yaitu syarat peduli, memberi perhatian pribadi bagi pelanggan

## 3. Perspektif proses bisnis internal

Hansen dan Mowen (2003) perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi



(perspektif finansial). Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah sebagai berikut:

- a. Proses inovasi yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar dan lainnya
- b. Proses operasional yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek dan lainnya
- c. Proses pelayanan yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dan lainnya

Kaplan (1996) Proses inovasi merupakan sebagai gelombang panjang penciptaan nilai dimana suatu organisasi mengembangkan produk dan jasa layanan baru yang memungkinkan menjangkau dan memuaskan kebutuhan pelanggan, sedangkan Proses operasi merupakan kegiatan menciptakan inovasi baru dalam melaksanakan berbagai kegiatan dalam suatu organisasi.

### 3. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Dalam perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran menurut Kaplan dan Norton, 2001 ada 3 (tiga) kategori pokok yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Kemampuan karyawan

Kemampuan karyawan dalam hal ini ialah semua yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam bekerja yang terdiri dari 3 (tiga) bagian:

1. Tingkat kepuasan karyawan, kepuasan karyawan merupakan suatu pra kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas layanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal penting khususnya bagi perusahaan jasa. Kepuasan karyawan terpenuhi

salah satunya apabila mereka diberi kesempatan untuk mengembangkan diri baik dari segi keilmuan maupun keterampilan

2. Tingkat mempertahankan karyawan (retensi karyawan), yaitu kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus menerus dalam perusahaannya

3. Produktivitas karyawan yaitu hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian karyawan dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh karyawan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerjaannya.

b. Kemampuan sistem informasi

Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik, oleh sebab itu karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

c. Motivasi, Pemberdayaan dan Pembelajaran

Untuk dapat meningkatkan kemampuan para karyawan harus mempunyai motivasi, diberdayakan dan mengetahui serta memahami visi dan misi organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, data dikumpulkan melalui observasi dengan melakukan pengamatan sistematis

dan pencatatan fenomena. Melalui pengamatan ini, peneliti juga melakukan pengamatan langsung terhadap proses operasi di lapangan. Data dikumpulkan dengan mewawancarai di level top manajemen, data juga diperoleh melalui dokumentasi dan diskusi mendalam yang diikuti oleh semua pihak yang berkepentingan untuk membahas data yang ditemukan selama pengumpulan data yang telah dilakukan sebelumnya.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1**

**Penilaian Akhir Balanced Scorecard Tahun 2015**

No	Perspektif	Bobot-	KPI-4				Score
-1	-2	3		B	N	NXB	(3x4)
1	Perspektif Keuangan	25	Rasio ekonomis	34%	5	1.7	0.425
			Rasio Efektifitas	33%	5	1.65	0.413
			Rasio Efesiensi	33%	5	1.65	0.413
			<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.250</b>
2	Perspektif Pelanggan	25	<i>Tangibels</i>	20%	3	0.6	0.150
			<i>Reliability</i>	20%	5	1	0.250
			<i>Responsiveness</i>	20%	5	1	0.250
			<i>Assurance</i>	20%	5	1	0.250
			<i>Empathy</i>	20%	5	1	0.250
			<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.150</b>
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	25	Rasio Inovasi	40%	5	2	0.500
			Rasio Operasi	60%	5	3	0.750
			<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.250</b>
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	25	Kepuasan Pegawai	20%	5	1	0.250
			Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	20%	4	0.8	0.200
			Ketersediaan informasi	20%	4	0.8	0.200
			Ketepatan informasi	20%	4	0.8	0.200
			Kecepatan informasi	20%	4	0.8	0.200
		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.050</b>
Nilai Total Balanced Scorecard							<b>4.700</b>

**Tabel 2**

**Penilaian Akhir Balanced Scorecard Tahun 2016**

No	Perspektif	Bobot-	KPI-4				Score
-1	-2	3		B	N	NXB	(3x4)
1	Perspektif Keuangan	26	Rasio ekonomis	34%	5	1.7	0.442
			Rasio Efektifitas	33%	5	1.65	0.429
			Rasio Efisiensi	33%	5	1.65	0.429
			<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.300</b>
2	Perspektif Pelanggan	24	<i>Tangibels</i>	20%	4	0.8	0.192
			<i>Reliability</i>	20%	5	1	0.240
			<i>Responsiveness</i>	20%	5	1	0.240
			<i>Assurance</i>	20%	5	1	0.240
			<i>Empathy</i>	20%	5	1	0.240
			<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.152</b>
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	24	Rasio Inovasi	50%	5	2.5	0.600
			Rasio Operasi	50%	5	2.5	0.600
			<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.200</b>
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	26	Kepuasan Pegawai	20%	5	1	0.260
			Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	20%	4	0.8	0.208
			Ketersediaan informasi	20%	5	1	0.260
			Ketepatan informasi	20%	5	1	0.260
			Kecepatan informasi	20%	5	1	0.260
		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.248</b>
			Nilai Total Balanced Scorecard				<b>4.900</b>

**Tabel 3**

**Penilaian Akhir *Balanced Scorecard* Tahun 2017**

No	Perspektif	Bobot-	KPI-4				Score
-1	-2	3		B	N	NXB	(3x4)
1	Perspektif Keuangan	27	Rasio ekonomis	34%	5	1.7	0.459
			Rasio Efektifitas	33%	5	1.65	0.446
			Rasio Efisiensi	33%	5	1.65	0.446
			<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.350</b>
2	Perspektif Pelanggan	24	<i>Tangibels</i>	20%	5	1	0.240
			<i>Reliability</i>	20%	5	1	0.240
			<i>Responsiveness</i>	20%	5	1	0.240
			<i>Assurance</i>	20%	5	1	0.240
			<i>Empathy</i>	20%	5	1	0.240
			<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.200</b>
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	22	Rasio Inovasi	60%	5	3	0.660
			Rasio Operasi	40%	5	2	0.440
			<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.100</b>
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	27	Kepuasan Pegawai	20%	5	1	0.270
			Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	20%	5	1	0.270
			Ketersediaan informasi	20%	5	1	0.270
			Ketepatan informasi	20%	5	1	0.270
			Kecepatan informasi	20%	5	1	0.270
		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>1.350</b>
			Nilai Total <i>Balanced Scorecard</i>				<b>5.000</b>

Tabel penilaian akhir *balanced scorecard* di atas menunjukkan dalam 3 tahun terakhir pencapaian skor *balanced scorecard* STAI Al-Azhar Gowa di tahun 2015 sebesar 4.7, tahun 2016 sebesar 4.9 dan pencapaian tertinggi

berada di tahun 2017 sebesar 5, hal ini bermakna bahwa pencapaian STAI Al-Azhar Gowa melebihi di atas target.

*Key Performance Indicator* yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja melalui konsep *balanced scorecard* sudah relevan dengan kondisi dan situasi pada STAI Al-Azhar Gowa, adapun *Key Performance Indicator* yang digunakan ialah sebagai berikut:

A. Perspektif Keuangan

- a. Rasio Ekonomis
- b. Rasio Efektivitas
- c. Rasio Efisiensi

B. Perspektif Pelanggan

Tingkat Kepuasan Pelanggan

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

- a. Rasio Inovasi
- b. Rasio Operasi

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- a. Kepuasan Pegawai
- b. Jumlah Pegawai yang Mengikuti Pelatihan
- c. Ketersediaan Informasi
- d. Ketepatan Informasi
- e. Kecepatan Informasi

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pencapaian nilai *balanced scorecard* dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017

mengalami peningkatan yang signifikan, hal ini bermakna bahwa pencapaian STAI Al-Azhar Gowa melebihi di atas target.

**Reference:**

- Irawan, Prasetya. 1995. **Analisa Kinerja Panduan Praktis untuk Menganalisa Kinerja Organisasi, Kinerja Proses dan Kinerja Pegawai**. Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, Robert and Norton, David. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. Harvard Business School Publishing, Boston
- Kotler, Philip, Hoon Angg, Meng Leong dan Tiong Tan. 2000. **Manajemen Pemasaran (Perspektif Asia)**. Fandy Tjiptono (Penerjemah). Andi, Yogyakarta.
- Armstrong, Michel dan Angela Baron. 1998. **Performance Management**. Institute of Personnel and Development, London.
- Hansen, Dor R, Mowen, Maryanne M. 2003. **Management Accounting**. 6 Edition. South-Western, America.
- Pasolong, Harbani. 2005. **Metode Penelitian Administrasi untuk Organisasi Profit dan Non Profit**. Lembaga Penerbit Unhas, Makassar.
- Rivai, Veitzhal. 2005. **Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan**. Edisi 1. Pt Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo. 2007. **Manajemen Kinerja**. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2009. **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Cetakan Ketiga. CV. Mandar Maju, Bandung.
- Wibowo. 2009. **Manajemen Kinerja**. Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2010. **Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard**. Harvarindo, Jakarta
- Sucipto. 2010. **Jurnal Penerapan Balanced Scorecard pada Lembaga Pendidikan**.

Maharjan, Sarita. 2012. **Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers Administrative and Management** Review Vol. 24, No. 2.

Sugiyono. 2012. **Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methodes**. Alfabeta, Bandung.

Misbahuddin, Hasan, Ikbil. 2012. **Analisis Data Penelitian dengan Statistik**. Edisi Kedua. Alfabeta, Bandung.

Fahmi, Irham, 2014. **Manajemen Teori, Kasus dan Solusi**. Cetakan ketiga. Alfabeta, Bandung.

Suwatno. 2014. **Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis**. Cetakan Keempat. Alfabeta, Bandung.

Ilham. 2015. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Syariah**. Pusaka Almada, Makassar

Dr. Mohammad Faisal Amir. 2016. **Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi**. Mitra Wacana Media, Jakarta.

Irawan, Prasetya. 1995. **Analisa Kinerja Panduan Praktis untuk Menganalisa Kinerja Organisasi, Kinerja Proses dan Kinerja Pegawai**. Erlangga, Jakarta.

Kaplan, Robert and Norton, David. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. Harvard Business School Publishing, Boston

Kotler, Philip, Hoon Angg, Meng Leong dan Tiong Tan. 2000. **Manajemen Pemasaran (Perspektif Asia)**. Fandy Tjiptono (Penerjemah). Andi, Yogyakarta.

Armstrong, Michel dan Angela Baron. 1998. **Performance Management**. Institute of Personnel and Development, London.

Hansen, Dor R, Mowen, Maryanne M. 2003. **Management Accounting**. 6 Edition. South-Western, America.

Pasolong, Harbani. 2005. **Metode Penelitian Administrasi untuk Organisasi Profit dan Non Profit**. Lembaga Penerbit Unhas, Makassar.



Rivai, Veitzhal. 2005. **Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan**. Edisi 1. Pt Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wibowo. 2007. **Manajemen Kinerja**. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Sedarmayanti. 2009. **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Cetakan Ketiga. CV. Mandar Maju, Bandung.

Wibowo. 2009. **Manajemen Kinerja**. Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Tunggal, Amin Widjaja. 2010. **Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard**. Harvarindo, Jakarta

Sucipto. 2010. **Jurnal Penerapan Balanced Scorecard pada Lembaga Pendidikan**.

Maharjan, Sarita. 2012. **Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers Administrative and Management** Review Vol. 24, No. 2.

Sugiyono. 2012. **Metode Penelitian Kombinsi (Mixed Methodes**. Alfabeta, Bandung.

Maddatuang, B. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Profesionalisme terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) Kabupaten Gowa. SEIKO: Journal of Management & Business, 1(1), 78-90.

Misbahuddin, Hasan, Ikbal. 2012. **Analisis Data Penelitian dengan Statistik**. Edisi Kedua. Alfabeta, Bandung.

Fahmi, Irham, 2014. **Manajemen Teori, Kasus dan Solusi**. Cetakan ketiga. Alfabeta, Bandung.

Suwatno. 2014. **Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis**. Cetakan Keempat. Alfabeta, Bandung.